

伝統工芸産業市場の課題解決に向けた一考察

—— 市場の約 80% が失われた平成の 30 年間にあって
成長した企業事例研究をもとに ——

井 上 一 郎*

要 約

経済産業省が国として指定している伝統的工芸品の生産額は、1983 年（昭和 58 年）に約 5,400 億円でピークを迎え、1990 年（平成 2 年）以降下降傾向に転じている。近年（2015～2017 年）の生産額は 1,000 億円前後まで減っており、ピーク時の市場の約 80% を失った計算となる。その原因として、日本の消費者の生活習慣の近代化、西洋化、さらには中国を始め外国から価格の安い競合製品が数多く輸入されるようになった点など挙げられる。

一方で、このような伝統工芸品業界にあって驚異的に売り上げを伸ばした企業も存在する。本稿では、そのような成長企業の中から岩手県盛岡市で南部鐵器工芸品の製造販売を行っている「株式会社岩鑄」と富山県高岡市で高岡銅器などの製造販売を行っている「株式会社能作」の 2 社に注目しクリステンセン（1997）が『イノベーションのジレンマ』において提示したフレームなどに当てはめ事例分析を試みた。

その結果、中国などから輸入される外国産製品は低価格設定を武器に、「ローエンド型破壊的イノベーション」を採用しているのに対して、岩鑄、能作の 2 社は、「新市場型破壊的イノベーション」を採用し優れた製品戦略と流通戦略等によって成長していることが明らかになった。

キーワード：伝統工芸、伝統的工芸品、新市場型の破壊的イノベーション

はじめに

経済産業省が国として指定している伝統的工芸品⁽¹⁾の生産額は、一般財団法人伝統的工芸品産業振興協の発表データによれば、1983 年（昭和 58 年）に約 5,400 億円でピークを迎え、バブル景気時には上昇に転じたものの 1990 年（平成 2 年）以降は、下降傾向に転じている。近年（2015～2017 年）の生産額をみると、その推移は、1,016 億円から 927 億円と下げ幅は緩やかであるもののピーク時の約 5,400 億円から見れば市場の約 80% を失った計算となる。伝統工芸品業界からみれば

平成の 30 年間はまさに失われた 30 年であると言えよう。

一方で、このような状況下にある伝統工芸産業において、驚異的に売り上げを伸ばした企業も存在する。これらの企業は、伝統を守りながらも、革新的な発想や技術で新たな市場を切り開いている。本稿では、岩手県盛岡市で南部鐵器工芸品の製造販売を行っている「株式会社岩鑄」と富山県高岡市で高岡銅器などの製造販売を行っている「株式会社能作」の 2 社の成功の軌跡を事例に、イノベーション、マーケティング戦略の視点から伝統工芸の発展への道筋を探りたい。

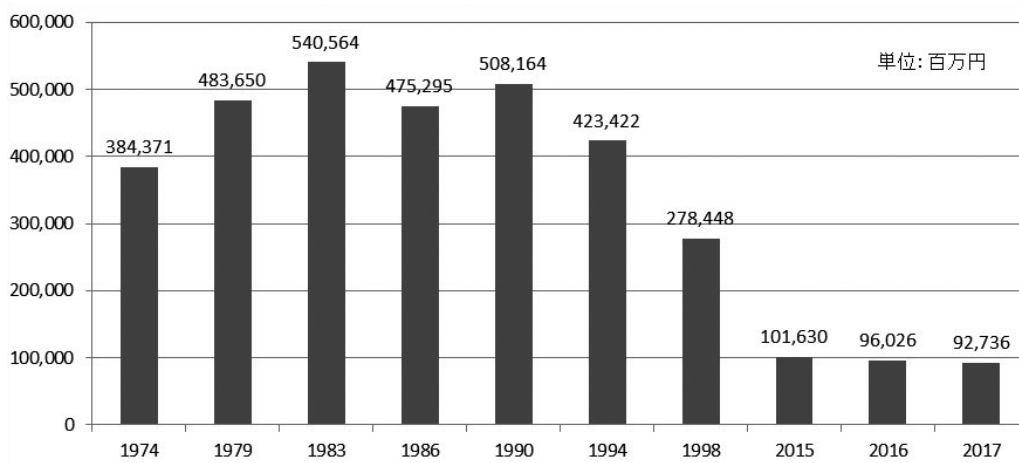
1. 伝統工芸、伝統工芸品の定義、業態

そもそも伝統工芸とは何であろうか。広辞苑第

2019 年 11 月 30 日受付

* 江戸川大学 マス・コミュニケーション学科教授 マーケティング論、統合マーケティングコミュニケーション

表1 伝統的工芸品の生産額



出典：一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会

7版では、「伝統工芸」としての掲載はなかったため「伝統」と「工芸」に分けて調べてみた。すると「伝統」とは、「ある民族や社会・団体が長い歴史を通じて培い、伝えてきた信仰・風習・制度・思想・学問・芸術など」とあった。また、「工芸」は「①工作に関する技術。製造にかかわる技芸」「②美的価値をそなえた実用品をつくること。陶芸、木工、染色など」とあった。

つまり「伝統工芸品」とは「ある民族や社会・団体が長い歴史を通じて培い、伝えてきた工作に関する技術や製造にかかわる技芸、美的価値をそなえた陶芸、木工、染色などの実用品」ということになる。あくまでも実用品であり、観賞用の芸術作品とは区別されていることがポイントとして挙げられる。

一方で、日本では、国や自治体毎に、各々の基準（言わば定義）で、特定の伝統工芸品を公的に指定している。2018年11月30日現在、国から指定を受けている伝統的工芸品は、全国で232品目（資料1）、同様に、東京から指定を受けている伝統工芸品は41品目存在する。なお、このうち「江戸切子」など16品目が国と東京の両方から重複して指定を受けている。

東京都から指定を受けている伝統工芸品41品目のうち、国からも指定を受けているのが16品目ということは、逆に言えば、25品目は、国か

らは指定されていないということになる。つまり、国と東京都など自治体では基準が異なるというわけだ。そこで、各々の基準を確認しておきたい。

国が指定する伝統的工芸品は、経済産業省webサイトの「『伝統的工芸品産業の振興に関する法律』に基づく手続きのご案内」のページで確認することができる。そこに記載されている定義によると、下記の5つの要件を全て満たし、伝統的工芸品産業の振興に関する法律（昭和49年法律第57号、以下「伝産法」。）に基づく経済産業大臣の指定を受けた工芸品のことを指す。監督部署は経済産業省製造産業局生活製品課伝統的工芸品産業室である。

1. 主として日常生活の用に供されるものであること。
2. その製造過程の主要部分が手工業的であること。
3. 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。
4. 伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。
5. 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。

一方、東京都知事が指定する伝統工芸品は、東京都産業労働局のwebサイト「東京の伝統工芸品 41 品目」のページで確認することができる。それによると下記の4つの要件を備える工芸品について、「東京都伝統工芸品産業振興協議会」の意見を聴いて、知事が東京都伝統工芸品に指定しているとする。

1. 製造工程の主要部分が手工的であること
2. 伝統的な技術又は技法により製造されるものであること
3. 伝統的に使用されてきた原材料により製造されるものであること
4. 都内において一定の数の者がその製造を行っていること。

両者の項目を比較すると国の指定においては「主として日常生活の用に供されるもの」と付記されていることを除けば文面からは、ほとんど違いが認められない。

そこで、もう少し詳細情報を探索した。すると、国（経済産業省）と東京都の各項目についてさらにブレイクダウンした説明文を見つけることができた（資料2）。

改めて、両者を比較すると、伝統をなす期間的な定義（国も東京都も100年以上）も含めてほぼ同様であったが、大きく異なったのは、国における「5. 一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。」と東京都における「4. 都内において一定の数の者がその製造を行っていること。」に記述されている基準となる企業や従事者の数であった。

国は、「原則として、10 企業以上または 30 人以上の従事者」としているのに対して、東京都は「4 企業以上。すなわち協同組合を設立できる程度の規模が必要」となっていた。つまり、同じ東京都の伝統工芸産業であっても、国はより大きい規模を求めていることがわかる。

なお、自治体ごとにも基準は異なっている。例えば、富山県には、国が指定している伝統的工芸品として「高岡銅器」、「井波彫刻」、「高岡漆器」、「庄川挽物木地」、「越中和紙」、「越中福岡の菅笠」

の6品目がある。一方で、富山県が指定している伝統工芸品には「越中瀬戸焼」、「高岡鉄器」、「高岡仏壇」、「とやま土人形」、「富山木象嵌」の5品目があるが、これらはいずれも国からは伝統的工芸品として指定されていない。

実は、国指定の伝統的工芸品の一つである「越中福岡の菅笠」は、平成29年11月まで富山県伝統工芸品の指定を受けていた。それが、国の伝統的工芸品の指定を受けた平成29年11月30日をもって、富山県からは伝統工芸品の指定を解除されている。

つまり、富山県では、国と県の重複指定を認めていないということだが、これは、国の指定を受けていない伝統工芸品であっても、県としての独自基準で指定することで支援を行いたいという方針が見て取れる。事実、同県webサイトには、「国指定の伝統的工芸品以外にも、歴史と風土に培われ、県民の生活の中で育まれ、受け継がれてきた工芸品が多く存在することから、それらの工芸品を『富山県伝統工芸品』として5品目を指定している」とある。この方針は、他の自治体においても、国との重複指定を認めるか否かの違いはあっても基本的には同様であるといえよう。

2. 伝統工芸品産業市場が衰退した原因の考察および2つの成長企業の事例研究

2-1 伝統工芸品産業市場が衰退した原因の考察

わが国の伝統工芸産業は、1983年（昭和58年）にピークを迎え、バブル景気時に上昇に転じたものの1990年（平成2年）以降下降傾向にあることは前述した。この原因は、複合的であると考えられる。例えば、鉄瓶や急須などでみた場合、コンセントにつなぐだけで、お湯が（それこそ魔法のように）出てくる魔法瓶が一家に一台の時代にあって、わざわざ鉄瓶でお湯を沸かすなどという行為そのものが日常の行為とはなくなりつつある。食習慣の西洋化が進む中、外国からおしゃれなデザインやブランド品のテーブルウェアなどが円高を背景に割安の価格で輸入され、さらに

は、中国の世界の工場化が進む中、中国製の西洋風食器や和風食器が数多く輸入されるようになり、日本製の伝統工芸品は、競争力を失い、「だんだんと」いや「どんどん」減少していったのだ。

伝統工芸品の良さは、「伝統の継承」、すなわち「変わらない」ことに価値がある。ところが、伝統工芸品が伝統を重んじれば、重んじるほど、デザイン面では古臭い、機能面では不便といったマイナス面のインパクトが増すという皮肉な結果に結びついてしまった。しかも、伝統工芸を製造する企業の多くは中小から零細の規模であることから、どうしても製造コストが高くなる。特に手作りの工程が入る製品の場合はなおさらだ。

そのため、結果としてどうしても卸価格、販売価格が高くなってしまう。そうすると中国産をはじめとする和風食器には、生活用品としては、価格面で全く太刀打ちできないということになる。売れなければ、利益も減少し、必然的に雇用もままならなくなり、生産量も下がる。まさに、負のスパイラル状態に陥ってしまったのだ。このように改めて、整理してみると、30年前に5,400億円ほどもあった市場が、この数年は1,000億円前後と五分の一にまで落ち込んでしまったことも致し方ないといえるのかもしれない。

一方で、このようなマイナス成長の伝統工芸市場にあっても、大きく成長を成し遂げた企業がいくつか存在している。これらの企業は、伝統的技術や素材を生かしながらも新しい市場の開発に果敢に挑戦した企業、あるいは、伝統工芸品としての核となる伝統を生かしながら、競争力を高めるために新しい領域での製品開発や販路の開発等に成功した企業である。

本稿では、岩手県盛岡市の南部鉄器メーカーである「岩鑄」と富山県高岡市の鋳物メーカーである「能作」の二社に注目し、各々どのようにして成長を成し遂げたのかを事例として考察する。

2-2 企業事例1：南部鉄器「株式会社岩鑄」

商	号：株式会社 岩鑄
業	務：南部鉄器工芸品の製造販売
創	業：明治35年6月
会社設立	：昭和37年4月
資本金	：9,320万円
代表者	：代表取締役社長 岩清水 弥生
本社	：盛岡市南仙北2丁目23-9
飯岡工場	：盛岡市上飯岡1-12-4



鉄瓶 23型南部型アラレ（こげ茶）



急須 石榴（ハワイアンブルー）

南部鉄器は、黒光りする渋い鉄瓶に代表される岩手県の伝統工芸品で、その歴史は400年前の17世紀にさかのぼることができる。「南部」の名称は、盛岡藩の藩主南部信直の名に由来する。

南部鉄器が発展した背景には、古くから砂鉄、岩鉄などの鉄資源に加え、川砂、粘土、漆、木炭などの原料がすべて地元で産出可能で、鋳物産業の発展に最適な条件が揃っていたことがある（岩清水、2017）。さらに、歴代の藩主が、保護育成に努め全国各地より鋳物師、釜師を招抱えたこと

で、茶の湯釜などの専門品から、鍋や鉄瓶などの日用品さらには、風鈴や置物など様々な製品が生産され、中でも18世紀になって茶釜を小ぶりに改良された「南部鉄瓶」が広く一般にまで普及した⁽²⁾。

とはいえ、わが国が経済成長、国際化が進む中で、前述のとおり食卓には魔法瓶や電子調理器があふれ、食事も西洋化が進み、南部鉄器の用途も限定的となってきた。そのような中、新たな市場として海外に目を向けて、海外市場の開拓に成功した企業がある。それが、株式会社岩鑄（以下岩鑄）だ。

同社は、100年以上続く南部鉄器メーカーである。盛岡出身で、南部鉄器業界において腕の立つ技術者と知られた岩清水末吉によって1887年（明治20年）に創業された。

岩鑄は、従来の「南部鉄器の色といえば黒や茶である」といういわばこだわりともいえる要素を、欧米で流通させるために赤やブルーさらにはピンクなどポップな色にすることをいとわず、また、海外デザイナーまで採用している。この新しい展開をけん引したのは、3代目の代表取締役社長岩清水晃氏（以下晃）だ。

晃によると、きっかけは、30年ほど前に、パリの紅茶専門店を経営する企業から、「南部鉄器で色のついたカラフルな急須を作って欲しい」と依頼を受けたことだった⁽³⁾。ところが、当時の南部鉄器といえば、黒か茶。職人たちは、南部鉄器に色をつけることに難色を示した。しかし晃は、「お客さまが望むものを作ろう」「時代に合ったものを作っていこう」と丁寧に職人たちを説得し、理解を得て、開発に着手したのだ。しかし、南部鉄器にきれいにしかもカラフルに着色することは簡単ではなかった。塗料業者とも研究に研究を重ね、実に3年もの歳月をかけてようやくカラーの急須を完成させたのだ

そのカラフルな急須は、紅茶専門店で採用されたのを皮切りに、フランスからヨーロッパ全土に、さらにはアメリカにまで広がり、今や同社の売上の約5割が、海外からもたらされるまでに成長している。しかし、実はこの30年前に始めた

海外向けのカラーの急須の売上が、伸長したのは8年前だったという。つまり、売上が急伸するまで約20年間もかかったということだ。晃は、大切なこととして「思い切り」そして「ブレないこと」だとしている。今日において、同社売上の約9割はカラーの急須が占めるという。しかも、欧米においては、カラフルな急須は、「急須＝ティーポット」でも「南部鉄器」でもなく「IWACHU」と呼ばれているのだ。晃は、「IWACHU」がカラフルな急須のいわば代名詞になったことが、売上が上がったことよりも、世界で認められた証として何よりもうれしいと前述のインタビューで答えているが、それも当然のことといえよう。

一方で、同社の革新的な製品戦略は、カラフルな急須に留まらない。調理鍋は、IHコンロにも対応している。それにしても、晃は、何故、職人の反対を押し切り、また3年もの歳月をかけてカラフルな色付けの開発を継続することができたのだろうか。

実は、同氏は幼少のころから喘息を患っていたという。そのため、煙が立ち込める工房に入ることができなかった。つまり、仮に職人になりたくてもなれなかったのだ。従来の伝統工芸も代表者の多くは職人の出身である。つまり職人兼経営者である。

しかし、職人兼経営者には良い点もあるが同時に不利な点もある。それは、職人としてのこだわりと経営面での効率性がコンフリクトを起こすジレンマに悩まされることもあることだ。例えば、良い原材料を使いたいという職人氣質と原価を抑えたいという経営者意識などはその際たるものだろう。この場合職人氣質が勝ると経営判断を誤ってしまうこともある。事実、晃は、発想の切り替えも新しい挑戦も、もし職人だったら躊躇していたかもしれないと述懐している。その晃もカラーの急須の人气がいつまで続くのかと危惧を抱き、10年後を見据えて、業績の良い今のうちに新しい挑戦をしなければならぬと述べている。

そして、その岩鑄の新しい挑戦を今後担うのは、晃からバトンを引き継いで代表取締役社長に就任した岩清水弥生氏だ。2019年12月1日付の

盛岡タイムズの記事によると、岩鑄は、2019年11月から、総工費4,000万円をかけて自社の販売専用ギャラリースペースを「写真映え」「SNS映え」するようにモダンでシックなフロアに全面改装した。実に30年ぶりのリニューアルだという。ギャラリースペースには、カラフルな急須、フランス人デザインの限定品など、約500点が置かれ、SNSでの発信により中国や台湾などからの外国人観光客の来店促進も図る。さらに、継続的なSNSでの発信や改装の継続からリピーターを増やし、3年後の年間来館数10万人を目指す。弥生氏の女性らしい視点を加えた成長戦略がさっそく見て取れる。今後の岩鑄の新しい展開が楽しみだ。

2-3 企業事例2：高岡銅器「株式会社能作」

商号：株式会社 能作
 主な製造品目：仏具、茶道具、華道具、インテリア雑貨、エクステリア、照明、錫（純度100%）製テーブルウェア、その他 鑄物全般
 溶解材料：錫（純度100%）、黄銅（真鍮）・青銅
 創業：大正5年
 会社設立：昭和42年
 代表者：能作克治
 本社／工場：富山県高岡市オフィスパーク8-1
 直営店13店舗
 東京オフィス：東京都千代田区丸の内1-1-1
 パレスホテル東京 B1階



風鈴（富山もよう）



曲がるシリーズ（KAGO オーバルL）

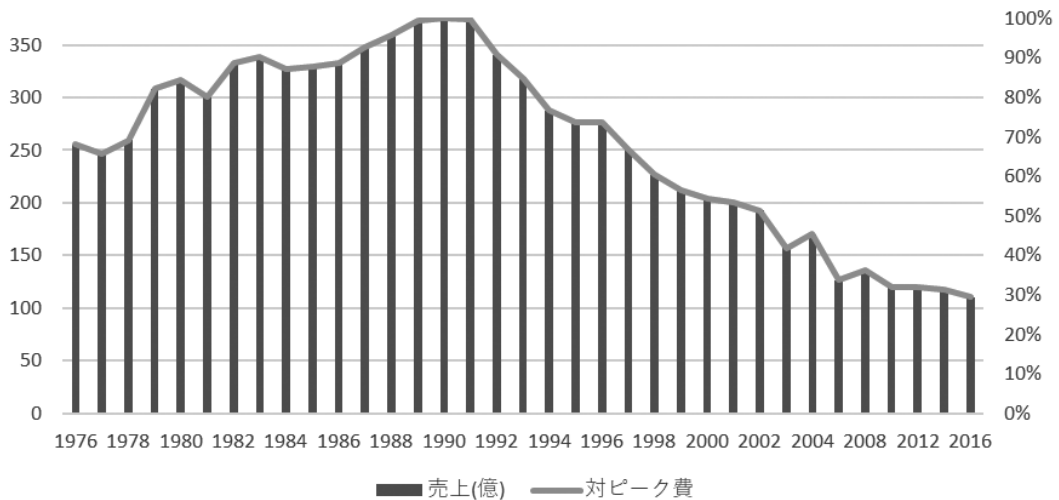
富山県（2019）によると高岡市で作られる高岡銅器は、銅合金の鑄物では日本のトップシェアを誇る⁽⁴⁾。銅合金とは、銅を主な原料とした合金だが、今日では銅だけでなく、亜鉛、鉛、錫の合金、さらには錫100%、アルミなどの素材を使った新しいものづくりが盛んに行われている。製造工程は、鑄造と加工に分かれ。鑄造は、金属が溶けて液状になることを利用して成形する方法で、高温で溶かした金属を鑄型に注ぎ込む。そして、冷ました後、型から取り出し、彫金や着色等の加工を施して完成させるのだ。

高岡銅器の歴史は古く、1611年（慶長16年）と約400年前に遡ることができる。加賀藩二代藩主、前田利長が高岡城に入城し、産業振興に力を注ぎ、保護育成を図ったことに始まる。高岡城の城下町に産業を興すために、7人の鑄物職人を招き入れ、特権を与えて定住させ、鑄物工場を開設したのだ。

当初は、鉄製の生活必需品を生産していたが、その後、銅器による梵鐘や灯籠、仏具や装身具などを作るようになった。特に、鑄物に彫金を施す「唐金鑄物」を作り出したことから発展。明治時代には、パリ万国博覧会に出品されたことから世界でも知られるようになった。高岡市産業振興部産業企画課（2017）によると高岡銅器の売上高は、1990年度には、374.5億円にまで達した。

ところが、バブルの崩壊による景気の低迷、生活様式の変化による仏具、花器などの製品に対する需要の減少、工芸品の生産拠点の中国など海外

高岡銅器（売上推移, 億円）



(高岡市 web サイト掲載データをもとに作図)

<https://www.city.takaoka.toyoma.jp/sanki/sangyo/shinko/documents/takaokadouki.pdf>

移転増加による工芸品の低価格化など様々な要因が重なり、高岡銅器の売上推移は、1990 年をピークに急減。その後も減少傾向が続き、2016 年の売上高は 111 億円と、ピークを迎えた 1990 年の約 3 割にまで落ち込んでいる。

一方で、伝統を守りつつも革新的な取り組みにより急成長を遂げている企業も登場した。その代表的な存在といえるのが株式会社能作だ。能作が、毎年発表する数々の製品は、伝統工芸品という枠を超え、もはやアートの領域に達しているといっても過言ではないほどの高い評価を受けている。とはいえ、その能作も決して平たんな道を歩んできたわけではない。

同社の web サイトに掲載されている年表によると、能作は、1916 年（大正 5 年）、高岡銅器による仏具などの鋳造製造を開始し、1965 年頃に、徐々に近代化する日本人の生活の変化に着目。モダンなデザインの花器を開発しヒットさせ、1967 年には、会社化（有限会社ノーサクを設立）も実現させている。しかし、その後の日本人の生活様式の変化は、同時に、伝統的な花器や茶道具・仏具などの需要減をもたらし、さらに、景気の低迷や工芸品の生産拠点の海外移転増加による工芸品

の低価格化が進み、能作も苦境に立たされた。

そんな中、1984 年に、現・代表である能作克治氏（以下克治）は入社した。ダイヤモンド社（2019a）でのインタビューによると克治は、大阪芸術大学を卒業後、大手新聞社に入社しカメラマンを務めていたが、能作家の一人娘と出会い、いわゆる婿入りで能作に入社したのだ。克治は、1958 年 5 月生まれなので、25、6 歳の時である。もともと美術志向で、ものづくりに興味があったというが、職人としては「新人」。肩書こそ「専務」であったが、一から修行を始め「18 年間」一職人として鋳造に明け暮れたという。

一方で、当時の伝統産業の工場の多くは、産地問屋からの発注を受けて、完成品ではなく着色前の生地を製作するいわゆる下請け工場だった。能作も例外ではなく、克治は、実際に製作した製品の完成品の定価も売り先さえわからない状態にだんだんとジレンマを感じるようになる⁽⁵⁾。そして、次第に克治は磨きあげた技術を活用して自社製品を開発したいと考えるようになったのである⁽⁶⁾。

克治は、こんなエピソードを紹介している（ダイヤモンド社、2019b）。「ある日、めずらしく工場見学をしたいという電話があった。小学校高学

年の息子とその母親だった。工場を案内すると、その母親は、信じられないひと言を放った。『よく見なさい。ちゃんと勉強しないと、あのおじさんみたいになるわよ』。その瞬間、全身から悔しさがこみ上げてきた。同時に、『鑄物職人の地位を絶対に取り戻す』と誓ったと。』⁽⁷⁾

転機は、2001年に、東京原宿で開催された展示会「鈴・林・燐」だった（能作，2019）。素地の美しさを生かした真鍮製の卓上ベルが注目を集め、セレクトショップでの取り扱いがはじまったのだ。卓上ベルとは、わかりやすく説明すると、ドラマなどでお金持ちの主人が、自分の執事などを呼ぶ際にチリンチリンとならす際に使うあのベルである。デザインは良くともそもそも日常生活においてさほど需要がある製品ではない。結果的にデザインの評価は高いものの売れなかった。

ところが、そんな中、当時の販売員が、このベルに短冊をつけて風鈴にしたらどうかとアドバイスしてくれたのだ⁽⁸⁾。そのとたん、毎月1,000個以上が売れる大ヒットになった。以降、克治は、お客様の声にこたえる製品を開発することを決意する。

現在、主力となっている錫100%の食器も、食器に対する需要が多いという販売員の話がきっかけになっている。錫は柔らかい金属であるため、通常は硬度を持たせるため他金属との合金にするのが一般的である。しかし、克治は「だれもしたことのないことをしたい」と錫100%の加工に挑戦する。そして、あるときひとつのアイデアが飛び出す。それは、「柔らかくて、曲がりやすいのなら、曲げて使える食器をつくろう」という逆転の発想だ。買ったときには、網状の鍋敷きのように平な敷物のような形状なのだが、それを買った人は、錫100%の柔らかさを利用して、自分の用途や好みに合わせて曲げて使えるのだ。このような柔軟な発想力が、曲がる「KAGOシリーズ」をはじめ、能作を代表する数々の錫製品を生み出すことにつながっている。

そして、2017年になって売上が13億円になったとき、能作は、さらに新しい挑戦をスタートさせた。それは、ものづくりのこころを伝える産業

観光の推進だ。なんと総工費16億円をかけて、新社屋建設に合わせ、工場見学や鑄物製作体験を楽しめたり、地元食材などを能作の錫器で楽しめたりできるカフェや観光情報コーナーを設置したのだ。

すると、工場見学者が急増。2002年の社長就任時と比較して、見学者は300倍になったという。見学者増は、地元地域全体への集客にもつながり、同時に地域貢献の役割も果たす。ある小学生は「ディズニーランドより楽しかった!」と言ったという。この感想は、克治が、下請け時代の工場に見学に来た母子の会話の悔しい記憶をようやく消し去ってくれたのではないだろうか。いずれにしろ、能作の商品の売り上げは、好調に推移し、世界初の錫100%の「曲がる食器」シリーズは世界中を魅了している。

3. 岩鑄および能作のイノベーションとマーケティング戦略の整理

ここで、改めて、岩手県盛岡市の南部鉄器メーカーである「岩鑄」と富山県高岡市の鑄物メーカーである「能作」の二社が、各々どのようにして成長を成し遂げたのかをイノベーションの視点、マーケティング戦略の視点から考察したい。

クリステンセン（1997）は、著書『イノベーションのジレンマ』において、イノベーションには、「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の2種類があるとした。

持続的イノベーションとは、既存の市場で、自社の製品やサービス、およびそれを生み出す諸プロセスの性能を向上させるイノベーションを指す。一方で破壊的イノベーションについては、さらに「ローエンド型」と「新市場型」の2種類に分けている。「ローエンド型破壊的イノベーション」は、低価格や簡便性を実現する革新的技術により、既存市場を破壊することを目的にしている。もう一方の「新市場型破壊的イノベーション」は、圧倒的な技術革新により生み出した製品やサービスで全く新しい市場に参入、または新しい市場を創出することを目的にしている。

伝統工芸品にあてはめて考えてみた場合、圧倒

的な低価格で参入し、日本の伝統工芸品に大打撃をもたらした中国製をはじめとする外国産（以下格安外国産）の和風工芸品は、「ローエンド型破壊的イノベーション」の典型といえよう。

マッカーシー（1961）は、マーケティングを遂行する上でもっとも基本的な戦略要素として4つのP、すなわちProduct（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（広告、広報、販売促進を含む広義のプロモーション）を挙げているが、格安外国産の和風工芸品のマーケティング戦略を考えた場合、次のように説明することができる。

格安外国産の和風工芸品の最重要戦略要素は、価格である。日本の伝統工芸品ではまったく太刀打ちできないほどの低価格の実現を目指すわけである。そのため製品の製造コストは可能な限りローコストオペレーションを採用することになる。新たなデザインを考えるなどではなく、違法とはならない範囲で徹底的な模倣戦略をとる。見た目は「日本の伝統的な工芸品と変わりませんが、こんなに安いですよ」というわけだ。そのことによって、流通業から見た場合の魅力向上、すなわち仕入れ圧力を高めることに集中する。

この場合の流通業とは百貨店などではなく価格面での競争優位を目指すスーパーマーケット、ホームセンターあるいはお土産物屋さんなどである。前者は基本的に日用品、後者はより伝統工芸品風の製品ということになる。もっとも、これら格安外国産の和風工芸品の生産業者は、日本の価格重視型の流通業の求めに応じて生産しているというのが実際かもしれない。いずれにしろ、プロモーション戦略においては、ブランドイメージの向上などは目指さない。あくまでも消費者の需要が発生した際における存在認知で十分だ。従って、各小売店の棚で、製品自体がメディアとして陳列（存在）されていれば良いということになる。

では、改めて、岩鑄と能作の戦略を整理してみよう。岩鑄と能作の戦略は、ともに「新市場型の破壊的イノベーション」であり、マーケティング戦略においては、「製品戦略」と「流通戦略」が

中核となっている。

また、各々楽しく工場見学ができ、鑑賞するだけでも楽しいギャラリーとしても機能する本社、さらに店舗はそれ自体がイベントプロモーション空間としても、メディアに取り上げられるためのパブリシティ活動としても機能している。つまり、これらの展開は、「プロモーション戦略」の一環としても位置付けることができる。

岩鑄の採用した基本戦略は、海外という「新市場」を開拓するために、従来の南部鉄器といえば黒や茶という常識を覆し、ピンクやブルーなどポップな色の南部鉄器を開発したということになる。このように説明すると、単に「カラーバリエーション」を増やしただけではないかと思われるかもしれない。しかし、そうではない。「南部鉄器といえば黒や茶である」という言わば「伝統的な決まり事」をピンクやブルーに変更することは、ともすると「伝統の破壊」と捉えられかねず、伝統という縛りの中で、しかも地域密着で事業を営む企業としては決して簡単なことではない。そのような状況でありながらも、社内の職人を説得し、協力会社を巻き込み3年もの時間をかけて試行錯誤を続けたわけである。

そして、この決断は、日本国内においても新市場を生み出した。日本の都会型の若い世帯に代表されるロイヤルコペンハーゲンなどヨーロッパ産の茶器を好み、ともすると南部鉄器の存在すら知らなかった新しい顧客層の開拓にもつながったのである。今日において、同社の売上9割が、このカラフルな急須が占めるということは前述した通りである。

では、このまま黒や茶の鉄器はどんどんマイナーになってしまうのだろうか。いや決してそうではないだろう。実は、筆者は、改装前の3年ほど前に岩鑄の本社店舗に訪問させて頂いたことがある。その際にはやはりカラフルな急須が目があったが、最終的に私が購入したのは黒だった。不思議なもので、カラフルな色があると黒や茶も新鮮にみえるものだ。

一方の能作は、伝統的な素材の特徴にこだわった製品開発を行っている。改めて、高岡銅器協同

組合の web サイトに掲載されている指定商品又は指定役務をみると、富山県高岡地域で銅合金により製造されたネームプレート及び表札・銘板・彫刻・小立像・胸像・大仏・仏像・梵鐘・灯ろう・置物・壁面飾り、富山県高岡地域で銅合金により製造された花瓶及び水盤・花器・額皿・風鈴・香炉・香立・ろうそく消し及びろうそく立てと実に幅広い。このような製品ジャンルの幅広さが、原点である素材へのこだわりにつながり、その素材を起点に、素材の特徴を生かせる新たな製品分野の探索につながるのかもしれない。そのことは、能作の web サイトのオンラインショップのコーナーの製品カテゴリー一覧からも見て取れる。「テーブルウェア」、「曲がるシリーズ」、「インテリア雑貨」、「風鈴」、「アクセサリ」、「ヘルスケア」、「具足」、「ギフトシーン」と実に幅広い。そして、各々中を覗いてみるとこれまた実に楽しい。

筆者も錫 100% のピアカップをひとつ所有しているが、錫は柔らかいため手でぐっとカップに力を入れることで自分の好みに合わせて変形させることができる。つまり同じピアカップであってもまさに自分だけのピアカップとなる。このことだけでも錫には魅力があるわけだが、能作の素材にこだわった新しい挑戦は、さらに枠外にまで広がっていることも製品カテゴリー一覧から見て取れる。

その際たるものはヘルスケアではないだろうか。能作は、錫の抗菌性や曲がる特性を生かして、さまざまな医療機器も開発・製造しているのだ。能作の今後の製品開発に目が離せない。

4. 今後の検討課題

わが国には、まだまだ困難な状況に置かれている産地や業種、企業は、数多く存在している。その中には、構造的な問題や物理的な問題に直面し、解決の糸口さえ見つからないところも多いかもしれない。また、同じ伝統工芸品であっても仏壇と茶器では、おかれてる課題も当然異なるであろう。

しかし、伝統工芸はその形態だけでなく、産地の素材こそが原点であるともいえる。産地の素材を起点した製品開発におけるイノベーションの可能性を、岩鋳も能作も指し示している。例えば、錫 100% という素材をベースに製品分野を超えて製品開発を行い、成功を収めている能作のイノベーション戦略は、シュムペーター（1926）が『経済発展の理論』の中で示した「非連続性」や「新結合」などでも説明できそうだが、次の検討課題としたい。

また、両者に共通していることとして、経営者としての優れたリーダーシップや決断力がある。筆者は、広告会社勤務時代での業務や伝統的工芸品産業振興協会で評議員を務めさせて頂いているご縁から岩清水晃氏にも能作克治氏にも直接お会いする幸運に恵まれたが、お二人とも極めて穏やかで優しいお人柄である。誤解を恐れずに言えばアップルをけん引したスティーブジョブスのように強力なリーダーシップによってまわりをグイグイ引っ張っていくというタイプではない。

お二人ともどちらかといえば、行動基準を示してついでこいという言い方は「行動のリーダーシップ」というよりは、「想い」「考え」を丁寧に伝えて、自発を促すいわば「共感のリーダーシップ」のタイプだ。

伝統工芸業界は、企業単位である以前に、産地単位でもある。そういうことからお二人に代表されるこの「共感のリーダーシップ」がより有効ではないかと考えられる。そのため今後、「共感のリーダーシップ」の理論化、一般化についても検討したい。

謝辞

最後に、岩清水晃氏、能作克治氏にお会いできたご縁に感謝いたします。

また、経済産業省 製造産業局 伝統的工芸品産業室、一般財団法人 伝統的工芸品産業振興協会からは、貴重なデータをご提供頂きました。改めて感謝申し上げます。

なお、本文内容については 100% 私の責任において記述していることを申し添えます。

追悼

本論文の重要な参考文献である「イノベーションのジレンマ」の著者であるクレイトン・クリセテンセン氏（米ハーバード大学経営大学院教授）の訃報に接し、謹んでお悔やみ申し上げます。

《注》

（web サイトのアドレスは、「参考 web サイト」を参照のこと）

- （1） 経済産業省は、国として指定する伝統工芸品を「伝統的工芸品」と呼称している。
- （2） 南部鉄器協同組合 web サイトより引用。
- （3） 岩清水晃氏のインタビュー。公益財団法人「全国法人会総連合」の機関紙「ほうじん 2016 年夏号」の P4 のインタビュー記事私の経営哲学の中で述べられている。
- （4） 富山県の web サイト内の「とやまの伝統工芸 11 の誇り」より引用。
- （5） 能作氏 2009 年 KENJA GLOBAL (TOKYOMX) におけるインタビューでの回答。
- （6） 能作 web サイト「2001～2017 年使用者の目線と型破りな発想で錫製品を開発」より引用。
- （7） ダイヤモンドオンライン（2019）「人生で最も背筋が凍りついた日！ 僕の人生を変えたある母親の一言」より引用
- （8） ダイヤモンドオンライン（2019）「世界初！「錫 100%」の食器はどうやって誕生したのか？」より引用

参考文献

- CHRISTENSEN C. M. (1997) "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail". Harvard Business School Press. (玉田 俊平太 (監修), 伊豆原 弓 (翻訳) (2011) 『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社)
- J. A. Schumpeter (1926) "Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 2". (塩野谷 祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳 (1977), 『経済発展の理論』岩波書店)
- Peter Drucker (1973) "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" (New York: Harper & Row) (有賀裕子訳 (2008), 『マネジメント——課題・責任・実践』日経 BP クラシックス)
- 上田惇生 (2001) 『マネジメント [エッセンシャル版]——基本と原則——』ダイヤモンド社
- 坂井誠一 (1976) 『富山県の歴史 県史シリーズ 16』山川出版社
- 全国法人会総連合 (2016) 「私の経営哲学——岩清水晃氏」『ほうじん 2016 年夏号』全国法人会総連合
- 富山県 (2019) 『とやまの伝統工芸 11 のほこり』富山県
- 新村出 (2018) 『広辞苑第 7 版』岩波書店

能作克治 (2019) 『社員 15 倍！見学者 300 倍！踊る町工場——伝統産業とひとつをつなぐ「能作」の秘密』ダイヤモンド社

参考 web サイト

- 岩鑄 (2019) (<https://iwachu.co.jp/>) 2019 年 11 月 3 日アクセス
- 経済産業省 (2019) 「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」に基づく手続きのご案内。(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/nichiyō-densan/densan/designation.html) 2019 年 11 月 8 日アクセス
- 経済産業省 (2018) 「伝統的産業の要件」(https://www.tohoku.meti.go.jp/s_cyusyo/densan-ver3/html/pdf/1_1.pdf) 2019 年 11 月 8 日アクセス
- KENJA GLOBAL (2019) (<https://www.kenja.tv/president/det3z1zb.html>) Enjin 2019 年 11 月 8 日アクセス
- 全国法人会総連合 (2016) 「私の経営哲学——岩清水晃氏」『ほうじん 2016 年夏号』(http://www.zenkokuhojinkai.or.jp/wp-content/uploads/2017/09/hojin693_web.pdf)
- ダイヤモンド社 (2019a) ダイヤモンドオンライン「カンブリア宮殿で話題の能作」(<https://diamond.jp/articles/-/216234>) 2019 年 11 月 29 日アクセス
- ダイヤモンド社 (2019b) ダイヤモンドオンライン「人生で最も背筋が凍りついた日！ 僕の人生を変えたある母親の一言」(<https://diamond.jp/articles/-/216235>) 2019 年 11 月 29 日アクセス
- 高岡市 (2019) 高岡市公式ホームページもっとホット高岡「産業振興——伝統工芸」<https://www.city.takaoka.toyama.jp/sanki/sangyo/shinko/documents/takaokadouki.pdf>
- 中小企業庁 (2018) 中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会 (第 14 回) 配布資料 (資料 4: 工芸における事例) (<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/syokubokihon/2018/181012syokubokihon.htm>) 2019 年 11 月 20 日アクセス
- 伝統的工芸品産業振興協会 (2019) 「工芸品を探す：高岡銅器」(<https://kougeihin.jp/craft/0708/>) 2019 年 11 月 8 日アクセス
- 東京都産業労働局 (2017) 「東京の伝統工芸品 41 品目」(https://dento-tokyo.jp/items.html#summary_01) 2019 年 11 月 8 日アクセス
- 富山県新世紀産業機構 (2013) TONIO 「web 情報マガジン」(<https://www.tonio.or.jp/joho/tonionews/visiting/bn26.html>) 2019 年 11 月 25 日アクセス
- 富山県 (2019) とやまの伝統工芸品 (http://www.pref.toyama.jp/cms_sec/1300/kj00018425.html) 2019 年 11 月 8 日アクセス
- 能作 (2019) 「1916～2000 年伝統とは革新の連続」

「2001～2017 年使用者の目線と型破りな発想で錫製品を開発」「2017 年～ものづくりのこころを伝える産業観光を推進」(<https://www.nousaku.co.jp/history/history/>) 2019 年 11 月 20 日アクセス

盛岡タイムス (2019) 「SNS 映えで来館増を 南部鉄器の岩鑄 販売ギャラリー (盛岡市南仙北) を新装」(<http://www.morioka-times.com/detail/?kijiid=156>) 2019 年 12 月 1 日アクセス

〈資 料〉

資料 1 「2018 年 11 月 30 日現在、国から指定を受けている伝統的工芸品は全国で 232 品目」

伝統的工芸品の指定品目一覧

令和元年 11 月 20 日現在

地 域 別	都道府県別	指定品目数	品目名
北海道	北海道	2	二風谷イタ 二風谷アツトウシ
東 北	青 森	1	津軽塗
	岩 手	4	南部鉄器 岩谷堂箆笥 秀衡塗 浄法寺塗
	宮 城	4	宮城伝統こけし 雄勝硯 鳴子漆器 仙台箆笥
	秋 田	4	樺細工 川連漆器 大館曲げわっぱ 秋田杉桶樽
	山 形	5 (1)	山形鑄物 置賜紬 山形仏壇 天童将棋駒 羽越しな布
	福 島	5	会津塗 大堀相馬焼 会津本郷焼 奥会津編み組細工 奥会津昭和からむし織
	計	23	
関 東 ・ 甲信越	茨 城	3 (1)	結城紬 笠間焼 真壁石燈籠
	栃 木	2 (1)	結城紬 益子焼
	群 馬	2	伊勢崎絨 桐生織
	埼 玉	5 (1)	江戸木目込人形 春日部桐箆笥 岩槻人形 秩父銘仙 行田足袋
	千 葉	2	房州うちわ 千葉工匠具
	東 京	18 (1)	村山大島紬 東京染小紋 本場黄八丈 江戸木目込人形 東京銀器 東京手描友禅 多摩織 江戸和竿 江戸指物 江戸からかみ 江戸切子 江戸節句人形 江戸木版画 江戸硝子 江戸べっ甲 東京アンチモニー工芸品 東京無地染 江戸押絵
	神奈川	3	鎌倉彫 箱根寄木細工 小田原漆器
	新 潟	16 (1)	塩沢紬 小千谷縮 小千谷紬 村上木彫堆朱 本塩沢 加茂桐箆笥 新潟・白根 仏壇長岡仏壇 三条仏壇 燕鉋起銅器 十日町絨 十日町明石ちぢみ 越後与板打刃物 新潟漆器羽越しな布 越後三条打刃物
	山 梨	3	甲州水晶貴石細工甲州印伝甲州手彫印章
	長 野	7	信州紬 木曾漆器 飯山仏壇 松本家具 内山紙 南木曽ろくろ細工 信州打刃物
	計	61	
東 海	岐 阜	5	飛騨春慶 一位一刀彫 美濃焼 美濃和紙 岐阜提灯
	静 岡	3	駿河竹千筋細工 駿河雛具 駿河雛人形
	愛 知	14	有松・鳴海絞 常滑焼 名古屋仏壇 三河仏壇 尾張仏具 豊橋筆 赤津焼 岡崎石工品名古屋桐箆笥 名古屋友禅 名古屋黒紋付染 尾張七宝 瀬戸染付焼 三州鬼瓦工芸品
	三 重	5	伊賀くみひも 四日市萬古焼 鈴鹿墨 伊賀焼 伊勢形紙 (用具)
	計	27	

北 陸	富 山	6	高岡銅器 井波彫刻 高岡漆器 越中和紙 庄川挽物木地（材料） 越中福岡の菅笠
	石 川	10	加賀友禅 九谷焼 輪島塗 山中漆器 金沢仏壇 七尾仏壇 金沢漆器 牛首紬 加賀繻 金沢箔（材料）
	福 井	7	越前漆器 越前和紙 若狭めのう細工 若狭塗 越前打刃物 越前焼 越前筆筒
	計	23	
近 畿	滋 賀	3	彦根仏壇 信楽焼 近江上布
	京 都	17	西陣織 京鹿の子絞 京仏壇 京仏具 京漆器 京友禅 京小紋 京指物 京繻 京くみひも 京焼・清水焼 京扇子 京うちわ 京黒紋付染 京石工芸品 京人形 京表具
	大 阪	8	大阪欄間 大阪唐木指物 堺打刃物 大阪仏壇 大阪浪華錫器 大阪泉州桐筆筒 大阪金剛簾 浪華本染め
	兵 庫	6	播州そろばん 丹波立杭焼 出石焼 播州毛鉤 豊岡杞柳細工 播州三木打刃物
	奈 良	3	高山茶筌 奈良筆 奈良墨
	和歌山	3	紀州漆器 紀州筆筒 紀州へら竿
	計	39	
中 国	鳥 取	3 (1)	因州和紙 弓浜絊 出雲石燈ろう
	鳥 根	4 (1)	出雲石燈ろう 雲州そろばん 石州和紙 石見焼
	岡 山	2	勝山竹細工 備前焼
	広 島	5	熊野筆 広島仏壇 宮島細工 福山琴 川尻筆
	山 口	3	赤間硯 大内塗 萩焼
	計	17	
四 国	徳 島	3	阿波和紙 阿波正藍しじら織 大谷焼
	香 川	2	香川漆器 丸亀うちわ
	愛 媛	2	砥部焼 大洲和紙
	高 知	2	土佐和紙 土佐打刃物
	計	9	
九 州	福 岡	7	小石原焼 博多人形 博多織 久留米絊 八女福島仏壇 上野焼 八女提灯
	佐 賀	2	伊万里・有田焼 唐津焼
	長 崎	3	三川内焼 波佐見焼 長崎べっ甲
	熊 本	4	小代焼 天草陶磁器 肥後象がん 山鹿灯籠
	大 分	1	別府竹細工
	宮 崎	2 (1)	本場大島紬 都城大弓
	鹿児島	3 (1)	本場大島紬 川辺仏壇 薩摩焼
	計	21	
沖 縄	沖 縄	16	久米島紬 宮古上布 読谷山花織 読谷山ミンサー 壺屋焼 琉球絊 首里織 琉球びんがた琉球漆器 与那国織 喜如嘉の芭蕉布 八重山ミンサー 八重山上布 知花花織 南風原花織 三線
合 計		235	

（注）指定品目数の（ ）内の数字は、指定が他の都府県・経済産業局と重複する内数をあらわしている。

資料2 国（経済産業省）と東京都の指定要件について（原文のまま）**1. 「経済産業省〔伝統的工芸品〕の指定の要件」**

一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会 WEB サイト

(<https://kyokai.kougeihin.jp/traditional-crafts/>) より参照。

伝統的工芸品の指定には、伝産法第2条により、以下の要件が必要と規定されています。

(1) 主として日常生活の用に供されるもの

一般の人々の日常生活に使用される工芸品です。その範囲はかなり広く、たとえば冠婚葬祭、節句のように、一生あるいは年に数回の行事でも、日本人の生活に密着し、一般家庭において行われる場合は、これも「日常生活」の範囲と考えます。また、人形、置物なども普通の家庭にあって安らぎと潤いをもたらすところから、「日常生活の用に供するもの」と考えられます。また、必ずしも安価で入手が容易であることを意味するものでもありません。

(2) 製造過程の主要部分が手工業的

「製造工程の主要部分」とは、製品を製造する工程のうち、製品の品質、形態、デザイン等のいわゆる製品の持ち味に大きな影響を与える部分をいいます。伝統的工芸品の持ち味と、その手工業性は切り離せない関係にあります。機械化を進め、手工業性が失われてしまうと、伝統的工芸品本来の持ち味が消えてしまうことになります。

したがって、「手工業的」とは、持ち味に影響のない補助的の工程は別として、その主要工程を手工業で製造することをいいます。なお、その際に補助的な道具を用いることは差し支えありません。

(3) 伝統的技術または技法によって製造

原則として当該工芸品を製造する技術または技法が100年以上の歴史を有し、今日まで継続していることが必要です。この場合でも、技術や技法はそのままではなく、それが受け継がれてきた間に、改善発展があったとしても、それが根本的変化、製品の特質を変えるまでに至らなければ、伝統的技術または技法に含まれます。

(4) 伝統的に使用されてきた原材料

製造技術とともに原材料も伝統的工芸品の持ち味に大きな影響を与えます。ここでいう「伝統的」も(3)と同じく原則として100年以上の歴史を有し、今日まで継続していることが必要です。しかしながら、現実にはすでに枯渇したものや入手困難なものがあり、その際には持ち味を変えない範囲で同種材料へ転換することは可能です。例えば、木材の樹種間の転換のように品質等に影響を与えない範囲での同種の原材料への変化の場合は、継続性があると考えます。

(5) 一定の地域で産地形成

一定の地域において、少なくない者が、その製造に携わっていることをいいます。

いわば、ある程度の規模を保ち、地域産業として成立していることを意味しています。

「一定の地域」とは当該工芸品の製造される地域を指し、「少なくない者」とは、原則として、10企業以上または30人以上の従事者を意味します。

2. 「東京都」東京都知事が指定する伝統工芸品**(1) 製造工程の主要部分が手工業的である事**

生産工程の中心になる部分が熟練を要する手作業であることです。

(2) 伝統的な技術又は技法により製造されるものである事。

伝統性については その製造技術または技法が100年以上の歴史を持つ事ですから、明治初期以前に発祥し今日まで継続していることが必要です。

(3) 伝統的に使用されてきた原材料により製造されるものである事。

伝統性については 技術・技法と同じように100年以上の歴史があることです。原材料はその工芸品の持ち味を維持するためには、必要不可欠な原材料で鉄瓶の「砂鉄」などをいいます。ただし持ち味を変えない範囲で新素材が例外として一部他の材料の使用が認められています。

(4) 都内において一定の数のものが その製造を行っている事

一定の数とは4企業以上あることをいいます。すなわち協同組合を設立できる程度の規模が必要です。

以上の要件のすべてを備え東京都伝統工芸品産業振興協議会がそれを認めたとき知事から「伝統工芸品」に指定される事になります。